

***Le design thinking*, motif discursif d'une légitimation professionnelle singulière**

< **Jeremy Lucas-Boursier**¹ >

*1. Doctorant au GRIPIC (Celsa, Sorbonne Université)
77 Rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine, France
lucas.mail@gmail.com*

< **Résumé** >

Cet article interroge la circulation du terme *design thinking* dans les discours des professionnels de la communication et du marketing en France. L'étude d'un corpus de textes issus de la presse professionnelle montre un processus, toujours en cours de construction d'une légitimité singulière et conflictuelle. Par un jeu d'emprunts, d'appropriations et d'oppositions, l'objectif est d'intégrer le design comme pensée nouvelle et comme motif discursif de renouvellement des médiations marchandes.

< **ABSTRACT** >

This article questions the circulation of the term *design thinking* in the discourses of communication and marketing professionals, in France. The study of a corpus of texts from the professional press shows the on-going construction of a singular and conflicting legitimacy. Through a process of integrations, appropriations and oppositions, the objective is to integrate design as a new way of thinking and as a discursive motive of renewed market mediations.

< **MOTS-CLÉS** >

Design, *design thinking*, expérience utilisateur, médiations marchandes.

< **KEYWORDS** >

Design, *design thinking*, market mediations, user experience.

1. Introduction

Associé à l'université américaine Stanford et à l'agence de design Ideo, le *design thinking* est présenté dans la presse généraliste et spécialisée comme une révolution des processus de création de produits et de services. Il s'agirait d'une rupture avec des méthodes industrielles anciennes, jugées peu aptes désormais à prendre en compte les besoins des consommateurs. Bien que partiel, l'outil Google Trend donne une indication sur la temporalité de l'émergence, récente, de ce terme dans les discours. À partir de 2012, on note en effet une sensible progression de l'indicateur d'intérêt de recherche sur le moteur de recherche¹ en France. Les requêtes associées indiquées par Google renforcent l'idée de nouveauté du concept : les termes « mooc » et « formation *design thinking* » sont en tête de classement. Si le *design thinking* est évoqué pour un large spectre d'activités (ressources humaines, informatique, banque, politique)², c'est son apparition et sa circulation dans le champ des professionnels de la communication et du marketing qui nous intéresse ici. Nous proposons pour cela d'analyser un corpus préliminaire et ouvert de huit textes (voir tableau 1), issus de la presse professionnelle du secteur qui traitent du sujet, entre 2013 et 2018. Ce corpus est susceptible d'évoluer à mesure que progressent nos travaux de recherche.

La méthode retenue pour cet article est celle de l'analyse de discours proposée par Marlène Coulomb-Gully (2002). Elle se différencie de l'analyse de contenu puisqu'il ne s'agit pas de proposer un corpus exhaustif ni homogène mais de faire apparaître, notamment par l'analyse sémiotique, des « *lignes de fracture [...] dans les conditions de production, de circulation et de réception des discours* » (Coulomb-Gully, 2002). Pour l'analyse qui nous intéresse, notre corpus se construit sur un moment de bascule que constitue la tribune intitulée « Faut-il

¹ Indice multiplié par 10 entre novembre 2012 et novembre 2017. Voir l'URL : <https://trends.google.fr/trends/explore?date=all&geo=FR&q=design%20thinking> (consulté le 11 juillet 2018).

² Madeline, B. (2018). « Le “design thinking”, révolution créative ». *Le Monde.fr*, voir l'URL : https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/02/18/le-design-thinking-revolution-creative_5258811_4401467.html (consulté le 10 juillet 2018).

achever le design thinking ? »³ publiée dans la revue en ligne *L'ADN*. Elle révèle précisément une fracture dans l'évolution d'un interdiscours particulier. Puisque ce texte propose de prendre de la distance vis-à-vis du *design thinking*, nous avons recherché à reconstituer cet interdiscours en l'associant aux unités discursives avec lesquelles il entre en discussion de manière implicite ou explicite (Maingueneau, 2009), et qui au contraire proposent d'adopter la méthode. C'est dans les deux revues *L'ADN* et *Stratégies*, à partir de 2013 pour la première, 2016 pour la seconde, que cette circulation légitimante nous semble la plus manifeste.

Dans notre perspective, les discours et leurs manifestations textuelles s'inscrivent dans des processus institutionnels de coordination des actions à distance et de « *standardisation des activités de travail* » (Smith, 2005). Cette analyse fait apparaître que le surgissement, la mobilisation et la circulation de cette formule (Krieg-Planque, 2009) participent à la construction d'une légitimité particulière des professionnels de la communication et du marketing. Légitimité définie par Suchman (1995) comme « *une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ».

Par sa plasticité, la notion de design permet la construction d'un discours de l'emprunt et de la réappropriation qui s'illustre ici avec les discours sur le *design thinking* (2). Le travail de légitimation à travers des discours circulants porte par ailleurs la marque de la pression qui s'exerce, en particulier sur les agences dites de conseil, au sein du champ économique et professionnel de la communication et du marketing (3). Enfin, le *design thinking* s'appuie sur une vision programmatique de la communication, en particulier en ligne, comme idéal de transparence, d'immédiateté, de « décommunication » (4).

³ « Faut-il achever le design thinking ? » Florian Prenveille, *L'ADN*, 28 février 2018. Voir l'URL : <https://www.ladn.eu/archives/la-netscouade/definition-et-critique-du-design-thinking/> (consulté 10 juillet 2018)

Tableau 1. Corpus de publications sur le *design thinking*

Publication	Titre	Type	Date
L'ADN	(a) <i>Faut-il achever le design thinking ?</i>	Tribune	28/02/2018
L'ADN	(b) <i>Design thinking : un mode de pensée</i>	Tribune	20/04/2015
L'ADN	(c) <i>Du design thinking au co-marketing</i>	Tribune	11/06/2014
L'ADN	(d) <i>Design Thinking : êtes-vous prêt ?</i>	Tribune	19/06/2013
Stratégies	(e) <i>De la nécessité de lier expérience de marque et expérience client</i>	Tribune	02/02/2018
Stratégies	(f) <i>Le design thinking a besoin des designers</i>	Tribune	16/01/2018
Stratégies	(g) <i>Le design, levier d'innovation... Y compris dans l'entreprise</i>	Article	14/04/2016
Stratégies	(h) <i>Pierre Désangles fonde Supper en système ouvert</i>	Article	06/04/2016

Les lettres associées à chaque publication permettent d'identifier la provenance des citations mises en exergue dans le texte.

2. La légitimation par un discours de l'emprunt et de la réappropriation

Ces discours s'inscrivent dans un contexte de tensions structurelles, sur un marché de la communication marqué par des relations changeantes entre grands groupes, agences, cabinets de consultants, clients et annonceurs. C'est aussi un contexte fait de changements techniques fréquents, voire permanents (Domenget et Sire, 2016), intériorisés par les acteurs eux-mêmes comme le montre la récurrente injonction à innover, à se transformer⁴ et à embrasser la « disruption »,

⁴ « Nous sommes condamnés à inventer de nouveaux modèles marketing. », Yves Siméon (2014). « Du design thinking au co-marketing ». *L'ADN*, 11 juin 2014, voir

terme utilisé dans trois textes de notre corpus. Ce sont des discours qui participent à la légitimation d'acteurs professionnels et de « *métiers émergents* » (Errecart, 2017) dans un cadre où les rôles, les relations et les périmètres d'action évoluent et sont soumis à la discussion. Il s'agit aussi de garantir une expérience satisfaisante pour des utilisateurs en prise avec des dispositifs numériques variés et complexes (Cova, 2004).

Dans ce processus légitimant, on distingue dans notre corpus deux temps dans la définition de ce qu'est le *design thinking* par les acteurs professionnels. On observe en premier lieu un phénomène d'emprunt discursif. Le *design thinking* est l'importation d'une pratique, le design, dans un champ de la communication et du marketing en ligne. L'emprunt se manifeste par la convocation de références historicisées communes, autour de l'université de Stanford, dont l'évocation sert de caution académique, puis de l'agence de design Ideo qui illustre la pratique de la méthode et de ses résultats. Ces discours sont aussi traversés par des références à de grandes entreprises qui servent de cautions professionnelles : Apple, Google, Lego, Dyson, Uber, SNCF, Netflix, Orange... On retrouve ensuite des étapes de conception autour de trois pôles principaux. C'est d'abord une posture « empathique » qui passe par l'observation des consommateurs pour identifier leurs besoins afin de créer l'expérience la plus adaptée :

(a) « Pour le designer le mot *Empathie* n'est pas juste un nom au milieu d'autres sur une slide powerpoint mais un art de vivre. »

(b) « Le *design thinking*, qui permet de mettre les concepteurs en empathie avec leurs cibles d'utilisateurs, s'applique alors pour identifier les motivations, les capacités, les déclencheurs d'un utilisateur dans une situation donnée [...]. »

(c) « Ce procédé d'innovation centré sur l'utilisateur oblige les créateurs à s'attarder sur trois étapes clés : l'observation, la compréhension et l'appropriation. La méthode remet au centre l'observation, l'ethnologie, la sociologie... Le but est de vivre le point de vue consommateur et d'imaginer la façon dont la création investira leur vie. »

Cette phase d'observation se prolonge par l'intégration dans le processus créatif d'acteurs qui auparavant en étaient tenus éloignés : experts académiques, usagers, collaborateurs non associés aux fonctions marketing (g). Enfin, le caractère innovant du *design thinking* s'appuie dans les discours sur le principe du prototype, mentionné dans six des huit textes analysés ici. Plutôt que de livrer à la fin de la conception un produit fini, on revendique, comme le fait Yves Siméon (c), le prototypage comme méthode itérative d'amélioration continue.

(g) « *Le design management implique de casser les silos, de faire travailler ensemble le marketing et le design, la recherche et développement et les ressources humaines [...]. La pluridisciplinarité permet de gagner du temps.* »

(c) « *Chaque idée naissante doit être prototypée dans un objectif perpétuel d'amélioration.* »

Dans un deuxième temps le *design thinking* correspond à un processus discursif d'adaptation et de réappropriation du design par le champ professionnel de la communication et du marketing. On note en ce sens une inflation lexicale avec la création de nouveaux syntagmes, souvent anglais ou anglicisés : *co-marketing*, *co-création*, *design doing*, *design making*, *design mangagement*, *brand design thinking*, *design tank*, *human-centered design*. L'émergence d'un champ lexical dérivé du *design thinking* est constitutif de ce concept. En tant que pensée, il s'adapte à des situations différentes et c'est aux acteurs que revient la tâche d'en déterminer les contours pertinents pour leurs pratiques. Par exemple, pour Mathilde Lauriau-Tedeschi, directrice de l'agence Fjord Paris, citée par *Stratégies*, le *design thinking* doit s'incarner dans une nouvelle fonction, le « *directeur de l'expérience* », remplaçant du directeur marketing (« De la nécessité de lier expérience de marque et expérience client »⁵). Toutes ces étapes de création et leur

⁵ « De la nécessité de lier expérience de marque et expérience client. » Mathilde Lauriau-Tedeschi, *Stratégies*, 2 février 2018. Voir l'URL : <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4006247W/de-la-necessite-de-lier-experience-de-marque-et-experience-client.html> (consulté 10 juillet 2019).

réappropriation par des professionnels d'entreprises variées, illustrent un « *tournant sémantique* » commun (Krippendorff, 2006) : la volonté de passer d'un design centré sur la technologie, à un design centré sur l'humain (Vial, 2014).

En reprenant la terminologie de Suchman (1995), emprunt et réappropriation participent à la constitution d'un *ethos* professionnel spécifique qui marque un glissement dans le processus de légitimation des acteurs professionnels de la communication. Leurs discours visent souvent une légitimité « conséquentielle » où les réalisations de l'organisation sont montrées comme preuve d'un savoir-faire, à l'occasion de la remise de prix publicitaires, de *showreel* – compilation vidéo de réalisations – ou d'études de cas. Les sites internet des agences de communication, de publicité, de marketing contiennent fréquemment une rubrique parfois intitulée « Ils nous font confiance » ou « Réalisations » dans laquelle la légitimité du prestataire se construit à l'ombre de celle de ses clients. Or, les discours observés ici renvoient davantage à ce que Suchman appelle une légitimité « *procédurale* », qui repose sur l'affirmation d'une méthode de travail nouvelle, le *design thinking*, et une légitimité « structurelle » acquise par la mise en avant d'une organisation adossée à cette pensée design.

L'innovation se juge moins en observant le produit fini, qui a vocation à évoluer, que dans la capacité supposée des organisations à intégrer le design comme projet. Les renvois à des « processus », à une « boîte à idées » au « management » et à un « écosystème », présents dans le texte de Pascale Caussat publiée par *Stratégies* (« Le design, levier d'innovation »⁶), marquent une « *hybridation du penser et du faire* » (Berger, 2014) qui structure l'organisation. Ces discours sur le *design thinking* construisent un modèle d'entreprise qui allie des principes méthodologiques identifiés, par exemple le prototypage, à des prescriptions moins précises qui relèvent d'un « *état d'esprit* ». Le

⁶ « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise. » Pascale Caussat, *Stratégies*, 14 avril 2016, voir l'URL : <http://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> (consulté 13 juillet 2018).

tâtonnement, le bricolage, l'erreur, et la « *sérendipité* »⁷ deviennent des facteurs de réussite et de légitimité. Approche qui fait écho à la définition proposée par Estelle Berger (2014) qui oppose un design « *étriqué* », « *activité de conception visant à fournir une solution rationnelle à un problème* » à un design qui « *fait intervenir l'empathie plus que l'application de méthodologies* » ou d'une « *grille préétablie d'analyse du besoin à satisfaire* ».

3. Une légitimité sous pression, le *design thinking* comme formule

C'est dans l'écart discursif entre l'emprunt – import en l'état d'une méthode existante – et la « *polychrésie* » (Jeanneret, 2008) de l'appropriation – adaptation et transformation discursive de la méthode – que l'on peut observer l'empreinte d'une instabilité qui témoigne de la pression qui s'exerce sur les acteurs de la communication et du marketing. Dans notre corpus, le texte de Florian Prenveille (a) et celui d'Emmanuel Thouan (f) révèlent un basculement critique dans l'ordre du discours et dans la circulation du terme *design thinking*.

(a) « *À noter l'effort imposé aux agences, dans l'obligation de développer des trésors d'ingéniosité lexicale pour trouver des synonymes à ces 5 piliers. Que tout le monde reprenne texto une méthode posée avec brio par les frères Kelley entre autres il y a déjà plus de 35 ans cela ne pose pas de problème, le souci serait que cela se voie de trop. [...] Il n'est pas rare de voir des armées de consultants appliquer scolairement cette méthodologie en singeant des designers pour produire ce qu'ils pensent être du bon design.* »

⁷ « *Le Graal actuel des entreprises est de trouver l'Uber, l'Airbnb ou le Nespresso de leur catégorie. La difficulté étant de vouloir reproduire un succès qui n'a pas été conçu pour en être un, voire qui est issu de la sérendipité, terme favori des start-up qui désigne le fait de trouver une idée en en cherchant une autre.* » Pascale Caussat (2016). « *Le design, levier d'innovation... Y compris dans l'entreprise* ». *Stratégies*, 14 avril 2016, voir l'URL : <http://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> (consulté le 13 juillet 2018).

(f) « Il est très dommageable pour la profession de laisser les consultants en organisation ou en stratégie mener des actions de *design thinking* sans vision concrète des débouchés de la méthode, à notre place. »

Dans le premier extrait, la critique vise précisément l'appropriation du design par les agences de communication qui ne peuvent construire leur offre uniquement sur l'emprunt d'une méthode et développent des stratégies discursives pour se l'approprier. Ce qui est dénoncé ici, c'est un *design thinking* sans designer, qui n'aurait du design que les atours – les ateliers, le Post-it. Un design vidé de sa substance. Dans le deuxième extrait, le professionnel du design met en garde les designers, présentés comme dépositaires légitimes du design, qui pratiqueraient le *design thinking* sans le savoir ou plutôt sans le faire savoir, et laisseraient d'autres professionnels s'en saisir, à leurs dépens. Ce qui rejoint une préoccupation dévoilée dans une étude menée par l'université de Potsdam, dans laquelle des professionnels considèrent d'un côté le *design thinking* comme une pratique qu'ils s'étaient déjà appropriée sans employer ce terme, et de l'autre, des professionnels qui s'inquiètent du manque de légitimité académique des praticiens du *design thinking* dû à la multiplication des formations, que certains répondants jugent opportunistes, dans le domaine (Schmiedgen *et al.*, 2015).

Il y a là une tension entre d'une part un *design thinking* utilisé comme un mode de pensée, une méthode de travail et de gestion de projet, et d'autre part, un design comme pratique identifiée et rattachée à une fonction dans l'entreprise, telle que la comptabilité ou la finance. Le *design thinking* est présenté comme une méthode de mise en relation des différents acteurs de l'entreprise⁸, où les designers n'incarnent qu'une fonction parmi d'autres⁹. Le *design thinking*, c'est le design qui

8 « Le co-marketing implique que le travail soit organisé en groupes de préférence pluridisciplinaires. Les idées doivent émerger en nombre et chaque personne impliquée dans un projet est fortement invitée à ajouter sa pierre à l'édifice. », Yves Siméon (2014), *op. cit.*

9 « L'implication des parties prenantes à l'intérieur d'équipes multidisciplinaires composées de designers, de marketers, de sociologues... dans une démarche collaborative de co construction tout au long du processus, depuis la phase concept

échappe aux designers. C'est un « *design rhétorique* » (Lloveria, 2014) qui marque en ce sens des logiques d'appropriation et de réappropriation, de rupture avec un discours jugé dominant (d), entre d'un côté, les professionnels de la communication et du marketing, et de l'autre, les designers.

(d) « Surconsommation, limitation des ressources naturelles, extinction des espèces, menaces sur l'environnement... les vieilles recettes ont fait long feu et nous avons besoin d'approches porteuses de sens. Face au diktat de la pensée rationnelle et analytique, nous réclamons que nos émotions soient davantage prises en compte et intégrées dans de nouvelles stratégies plus proches de nos besoins et de ceux de la société. Le Design Thinking permet tout cela. »

Par sa conflictualité discursive, le *design thinking* correspond à la notion de formule proposée par Alice Krieg-Planque (2009). Même si, contrairement aux formules qu'elle analyse dans ses travaux, il s'agit là d'un syntagme qui circule avant tout dans des espaces professionnels et assez peu dans le débat public, on retrouve un « *procès d'acceptabilité* » sur « *une unité qui signifie quelque chose pour tous en même temps qu'elle devient l'objet de polémiques* ». Le paysage discursif qui se dessine ici est un paysage conflictuel parce que concurrentiel. Dans chacun des textes, on retrouve la volonté de manifester un positionnement singulier sur une méthodologie : mise en avant du caractère novateur, positionnement sur un marché, rejet, proposition d'alternatives, etc. L'enjeu est la détermination de la capacité des acteurs, notamment des agences, à adopter une position de surplomb par rapport à un marché à partir de laquelle ils pourront légitimement être reconnus par leurs potentiels clients (annonceurs, pouvoirs publics, consommateurs) comme détenteurs de la bonne vision, de la bonne méthode.

Le *design thinking* est le révélateur discursif d'une légitimité par la distinction qui est paradoxalement un moyen de se mettre en conformité avec les attentes des acteurs visés. La circulation de ces

jusqu'aux phases finales de validation. », Laurence Body (2013). « Design Thinking : êtes-vous prêt ? ». *L'ADN*, 19 juin 2013, voir l'URL : <http://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/design-thinking-etes-vous-pret/> (consulté le 10 juillet 2018).

discours indique une pression spécifique, exercée sur les professionnels lorsqu'ils se soumettent à un « *verdict de légitimité* » (Curchod *et al.* 2015). La légitimité des professionnels de la communication se construit sur leur capacité à produire un discours conforme aux attentes de leurs interlocuteurs et aux objectifs économiques de ces derniers : rester compétitif dans un environnement concurrentiel. D'autre part, ils doivent montrer leur capacité à innover en rompant avec une forme « *d'isomorphisme mimétique* » (Pupion, 2013) des discours existants.

4. Une vision programmatique de la communication

Enfin, ces discours sur le *design thinking* s'appuient sur une idéologie particulière de la communication qui en fonde la légitimité morale (Suchman, 1995) dans un système de normes et de valeurs sociales. En toile de fond, on retrouve en premier lieu l'innovation comme motif principal. Elle n'est pas convoquée comme un champ de possibles mais plutôt comme un impératif de transformation radicale. Le *design thinking* puise sa légitimité dans sa capacité à produire de la « disruption », ce qui indique en creux un décalage important entre ce que sont les acteurs visés et ce qu'il devrait être. Il ne faut pas simplement produire différemment, mais « changer de mentalité ». Les professionnels qui prennent ici la parole construisent leur légitimité sur leur capacité à nommer cet impératif et à proposer une méthode de changement (e).

(e) « Pour les marques historiques, ignorer l'expérience utilisateur, c'est s'exposer à la disruption. C'est aussi passer à côté d'une vraie transformation digitale car résoudre les nouveaux problèmes de ses clients nécessite inévitablement de se redéployer de façon souple et agile. La dernière étude BrandZ en Grande-Bretagne le confirme : en travaillant sur leur capacité à faciliter la vie des gens grâce aux technologies, les marques historiques continueront à être pertinentes et appréciées. »

La légitimité des professionnels de la communication relève de leur capacité à donner des conseils et donc à être en dehors, ou au-dessus des procédures de production de produits et de services propres aux

organisations qui font appel à leurs services. Or, le *design thinking* tel qu'il est ici défini sémiotiquement convoque la circularité, l'horizontalité, l'ouverture à des acteurs auparavant laissés de côté ou à la marge des processus de création. Le *design thinking* est un moyen de rompre avec l'arrogance créatrice des communicants et de leur « idée reine ». Il faudrait humblement accepter de construire des solutions avec les consommateurs, les acteurs non-crétifs et accepter l'échec comme moyen d'améliorer des solutions qui évoluent en permanence. Il est intéressant à ce titre de mettre en regard la sémiologie des diagrammes du *design thinking* avec les travaux de Julien Fere (2013) sur la pyramide de marque utilisée par l'agence Euro RSCG. Dans la lignée de la pyramide de marque, le modèle *design thinking* suggère un certain nombre de présupposés sur la communication. Mais on note un glissement idéologique et sémiotique de la pyramide de marque au *design thinking*. Là où la pyramide hiérarchise fortement le travail de création comme procédé démiurgique qui place la dimension immatérielle de la marque – son « empreinte sociale » – au-dessus de la dimension matérielle, le modèle du *design thinking* est circulaire. C'est ce que l'on constate dans le texte de Florian Prenveille qui illustre son propos critique avec une capture d'écran des résultats obtenus sur le moteur de recherche Google Images pour la requête *design thinking*. La circularité domine, comme par exemple avec le diagramme « Design Thinking 101 » qui fait se succéder dans un cercle six étapes de production – empathie, définition, prototypage, test, implémentation –, elles-mêmes sous-étapes de trois grands ensembles : comprendre, explorer, matérialiser.

À la concentration verticale et linéaire de la valeur, le *design thinking* oppose une circularité qui a deux effets : un aplanissement des relations hiérarchiques entre le consommateur, l'annonceur, le créatif et la promesse de l'intégration dans un flux d'expérience toujours renouvelé puisque le produit ou le service n'est jamais finalisé. Pris dans la dynamique itérative du prototypage et du test, il serait en constante amélioration pour garantir une adéquation optimale avec le public visé. La démiurgie créatrice et pyramidale fait place à une capacité à s'intégrer dans un écosystème où la position de chaque acteur dépend de celle des autres.

Enfin, en tant qu'idéologie de l'« expérience » – terme présent dans tous les textes du corpus –, le *design thinking* peut aussi être pris comme le marqueur programmatique d'une communication en ligne envisagée comme un « *projet ubiquitaire* » (Pucheu, 2014). Le discours sur la production des interfaces devient un discours de la disparition des interfaces au profit de services présentés comme utiles. C'est ce qu'indique par exemple Florence Garçon de l'agence de communication Supper, dans la revue *Stratégies* (h) :

(h) « *Déconnectés du média, nous ne créons pas de message mais des services et des contenus que nous portons en communication. Et ce, en procédant en trois phases : le cadrage de l'enjeu du client, le design thinking qui part du client puis la création de contenus (objet connecté, appli, plateforme web...).* »

Ce discours permet d'interroger, dans le prolongement des travaux sur la dépublicitarisation (Berthelot-Guiet *et al.*, 2013) un processus discursif qui révèle une forme de « décommunication » qui repose sur la « *vision d'un écosystème numérique intégré, sans couture, agissant à un stade précognitif* » (Pucheu, 2014). Il y a là un effet de disparition, « *d'éclipse de l'objet* » (Findeli et Bousbaci, 2005 ; Vial, 2014), dans les médiations marchandes, d'abord de l'écran (Caccamo et Catoir-Brisson, 2016) puis des interfaces numériques elles-mêmes. On évoque peu dans ces textes les sites, les applications ou les dispositifs publicitaires concrets. Ils ne sont que la conséquence parfois lointaine d'un processus de design qui cherche d'abord à se recentrer sur l'humain – l'utilisateur final et ses affects – et revendique l'expérience, utilisateur ou de marque, comme objectif en soi pour l'organisation.

Bibliographie

- Berger, E. (2014). « La démarche design, entre projet et expérience. Une poïétique qui hybride penser et faire ». *Communication et organisation*, vol. 46, pp. 33-42. URL : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4714>
- Berthelot-Guiet, K., Montety, C. M. de, & Patrin-Leclère, V. (2013). « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire ». *Semen. Revue de sémio-linguistique des*

textes et discours, vol. 36. URL : <http://journals.openedition.org/semen/9645>

- Catoir-Brisson, M.J, Caccamo, E. (2016). « Métamorphoses des écrans : invisibilisations des écrans (dilutions, dissimulations, camouflages) ». *Interfaces Numériques*, vol. 5. URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01548126>
- Carù, A., & Cova, B. (2015). « Expériences de consommation et marketing expérientiel, Consumption experiences and experience based marketing ». *Revue française de gestion*, vol. 253, pp. 353-367. URL : <https://doi.org/10.3166/RFG.162.99-115>
- Coulomb-Gully, M. (2002). « Propositions pour une méthode d'analyse du discours télévisuel ». *Mots. Les langages du politique*, vol. 70, pp. 103-113. URL : <https://doi.org/10.4000/mots.9683>
- Curchod, C., Morales, J., & Talbot, D. (2015). « Des organisations sous pression ». *Revue française de gestion*, vol. 248, pp. 11-21. URL : <https://doi.org/10.3166/RFG.248.11-21>
- Domenget, J.-C., & Sire, G. (2016). « La professionnalisation des référenceurs aux prises avec le changement permanent ». *Revue Communication & professionnalisation*, vol. 4, pp. 25-41. URL : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4.723>
- Errecart, A. (2015). « Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants ». *Revue Communication & professionnalisation*, vol. 3, pp. 48-69. URL : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.453>
- Fere, J. (2013). « La pyramide de marque, un outil d'analyse de la marque au service d'une cosmogonie, Brand pyramid, when a practical tool becomes a cosmogony maker ». *Communication & management*, vol. 10 (1), pp. 79-91. URL : <https://doi.org/10.3917/comma.101.0079>
- Findeli, A., & Bousbaci, R. (2005). « L'Eclipse De L'Objet Dans Les Théories Du Projet En Design ». *The Design Journal*, vol. 8 (3), pp. 35-49. URL : <https://doi.org/10.2752/146069205789331574>
- Jeanneret, Y. (2008). *Penser la trivialité. I. La vie triviale des êtres culturels*. Paris, Hermès science publications/ Lavoisier.
- Krieg-Planque, A. (2009). *La notion de formule en analyse du discours : cadre théorique et méthodologique*. Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn : a new foundation for design*. Boca Raton, CRC/Taylor & Francis.
- Lloveria, V. (2014). « Data design-moi un mouton. De la data visualisation au data storytelling chez Michael Paukner ». *Communication et organisation*,

vol. 46, pp. 99-112. URL :
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4747>

Maingueneau, D. (2009). *Les termes clés de l'analyse du discours*, Paris, Edition du Seuil, éd. revue et augmentée.

Pucheu, D. (s. d.). « Effacer l'interface. Une trajectoire du design de l'interaction homme-machine ». Site *Academia*, URL :
https://www.academia.edu/35699598/Effacer_linterface_Une_trajectoire_du_design_de_linteraction_homme-machine

Pupion, P.-C. (2013). « Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes ». *Gestion 2000*, vol. 30 (6), pp. 39-59. URL :
<https://doi.org/10.3917/g2000.306.0039>

Schmiedgen, J., & Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik (dir.). (2015). *Parts without a whole ? The current state of design thinking practice in organizations*. Université de Potsdam, Smith, D. E., Malbois, F., Barthélemy, M., & Hedström, J. (2018). *L'ethnographie institutionnelle : une sociologie pour les gens*. Paris, Economica.

Suchman, Marc C. (s. d.). « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-611. URL :
https://www.researchgate.net/publication/273070350_Managing_Legitimacy_Strategic_and_Institutional_Approaches_Academy_of_Management_Review_20_571-611

Vial, S. (2014). « Le design, un acte de communication ? Design as an act of communication ». *Hermès, La Revue*, vol. 70, pp. 174-180.